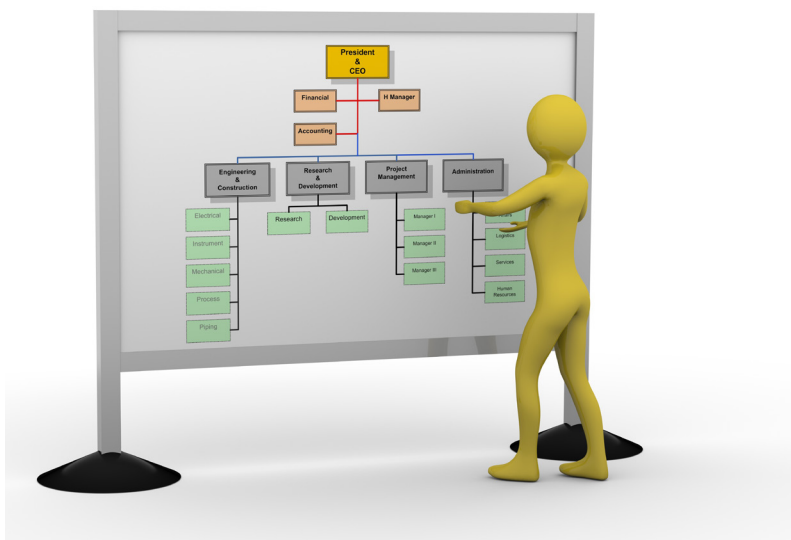
8. Liderança e a estrutura organizacional

8.1 Os efeitos do desenho de cargos na escolha do estilo de liderança

Para entender os efeitos do desenho de cargos na escolha do estilo de liderança, é preciso primeiramente saber o que é um cargo, o que significa desenho de cargo e como e por quem o desenho de cargo é desenvolvido. Isso é o que veremos a seguir.

8.1.1 Conceito e surgimento de cargo

A palavra cargo define um aglomerado de atribuições e rotinas específicas que devem ser executadas. Essa função existe a partir de uma relação de troca e poder entre duas ou mais pessoas, em toda e qualquer situação básica de trabalho na qual o homem esteja envolvido. (CHIAVENATO, 2009).

Desenho de cargos

O desenvolvimento da administração científica e o movimento das relações humanas, surgidas em meados do século XIX, não foram capazes de eliminar o binômio das relações interpessoais e do poder. Ao contrário, a necessidade de especialização e as monótonas rotinas de trabalho acentuaram ainda mais essas relações, pois aumentou a interdependência entre as tarefas ao mesmo tempo em que fragilizou as relações interpessoais no trabalho. Houve um aumento de poder dos chefes. (CHIAVENATO, 2009; MAXIMIANO, 2010).

Foi nessa ocasião que os desenhos de cargos foram instituídos nas organizações, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais (produção em larga escala) referentes ao planejamento organizacional e a utilização das máquinas, equipamentos e sistemas tecnológicos e, principalmente, de atender aos regulamentos de trabalho (especificações de produção), ou seja, a ordem em que as tarefas deveriam ser executadas, bem como em qual período de tempo.

Com as rotinas mais específicas, era indispensável que as tarefas fossem especializadas. Para atender essa necessidade, foi preciso descrever os cargos de forma a garantir a especificação de cargo (o que a pessoa iria fazer e como iria fazer) e o padrão de desempenho (em quanto tempo ela deveria fazer).

Segundo Chiavenato (2009, p. 22), o desenho do cargo é a "especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo". Mas quem é o responsável por desenhar os cargos nas organizações?

O gerente é o responsável por alinhar os cargos em pequenas empresas

Em empresas de pequeno porte, os gerentes são as pessoas responsáveis por fazer esse alinhamento, dada à estrutura organizacional, sendo essa mais ágil em suas decisões do que as companhias de maior porte.

Tenha em mente que esses gerentes podem incluir ou excluir atribuições e tarefas de acordo com o cenário de mercado ou as necessidades do ambiente interno da organização. Se por um lado, desenhar um cargo em empresa de menor porte possui a vantagem de ser mais rápida e prática, por outro, nota-se o uso acentuado do paternalismo, pois os gerentes limitam o desenho do cargo aos acordos feitos entre esses e o ocupante da função. (CHIAVENATO, 2009).

De outra forma, em organizações de grande porte existe uma maior formalidade na construção do desenho de cargos. Esses são desenvolvidos por departamentos de engenharia industrial, de estudos de tempo e movimento e de organizações e métodos, enfim por profissionais que não estão diretamente envolvidos nas demandas dos departamentos para os quais estão elaborando o desenho de cargo. Assim, não se observa o paternalismo, mas pode se desenvolver desenhos que necessitem ser ajustados com a realidade prática do departamento.

A apresentação do desenho de cargos é feito por meio de organogramas. Esses podem ser encontrados em manuais que descrevem seus conteúdos, padrões e classificações. É por essa condição que o formato do desenho do cargo é exclusivo para cada empresa, pois envolve aspectos específicos de tarefas e atribuições.

O desenho de cargos determina a hierarquia de comando da organização, concede direcionamento para o desenvolvimento profissional dos funcionários e é exclusivo de cada empresa, variando conforme o porte.

8.1.2 Significado de desenho de cargo e modelos de desenho de cargo

Desenhar o cargo significa limitar as funções que serão desempenhadas pela pessoa, em relação ao conteúdo, métodos e processos de trabalho, responsabilidades, ou seja, a quem a pessoa deve se reportar e a autoridade do ocupante do cargo (subordinação, supervisão e direção). Entenda que para o desenho ser desenvolvido é preciso considerar alguns fatores. Entre eles:

- o contexto econômico e as técnicas disponíveis.
- o processo (produtivo e administrativo).
- o tempo e o espaço onde o cargo será exercido.
- habilidades e quantidade de pessoas necessárias para a realização da tarefa.
- a tecnologia disponível.
- a legislação trabalhista e acordos sindicais.
- as questões culturais regionais e locais.

Você verá que a forma como o desenho dos cargos são administrados foi estudado por duas escolas administrativas: a administração cientifica (escola clássica) e o humanismo industrial (escola das relações humanas). Os estudos desenvolvidos por essas em meados de 1940, resultaram em três modelos diferentes de desenho de cargo. (CHIAVENATO, 2009). Quer conhecer? Vejamos!

- **Modelo clássico de desenho de cargo**: os cargos eram desenhados para superespecializar o trabalho, alta simplificação das tarefas e racionalização do trabalho. Os cargos eram desenvolvidos para serem executados e não para serem pensados. A parte intelectual cabia aos gerentes e a parte de execução das atividades eram de responsabilidade dos operários, sendo esses comparados às máquinas.

  Vantagens: aprendizagem rápida da função, pouco treinamento, cargos podem ser preenchidos por pessoas não qua-

lificadas, baixo salário, minimização de erros por padronização das tarefas, autocontrole e supervisão da administração sobre os trabalhadores.

Resultados obtidos: elevada rotatividade do pessoal, alto índice de absenteísmo (faltas e atrasos) - com elevação dos custos, problemas com a qualidade, alta rotatividade dos funcionários e insatisfação no trabalho.

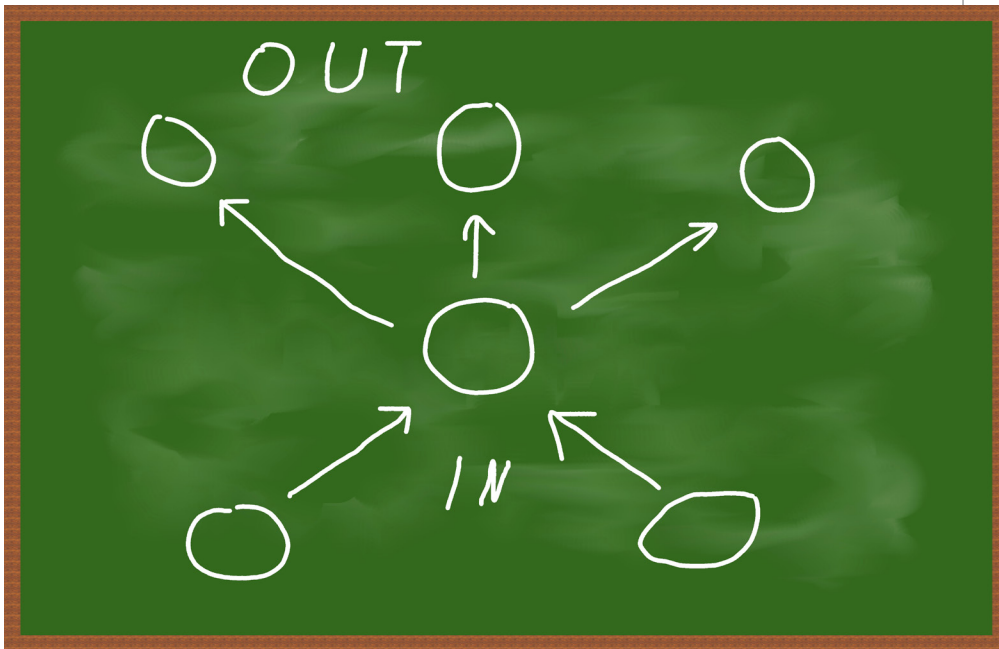
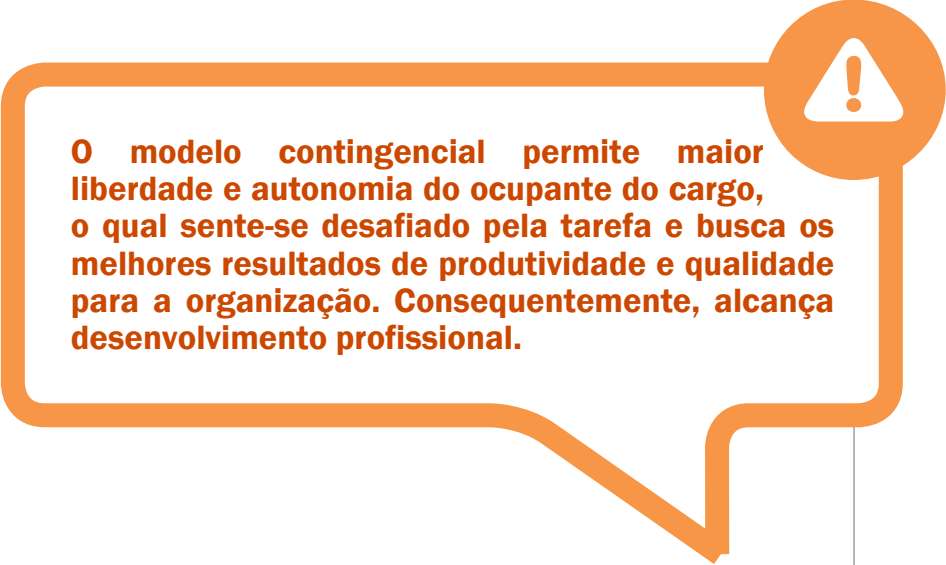
- **Modelo de relações humanas de desenho de cargo**: difere do modelo clássico apenas quanto ao foco, pois está mais voltado ao cargo e as circunstâncias nas quais ele é desempenhado e menos ao seu conteúdo e execução. Nesse sentido, há maior integração entre os funcionários e seus supervisores e desses em relação aos seus pares. Há um incentivo para que o supervisor ouça as sugestões dos funcionários e incremente as atividades dos cargos, com o objetivo de tornar a função menos repetitiva e aumentar sua importância.

  Vantagens: foco na pessoa e no grupo, recompensas sociais e simbólicas, maior comunicação e informação, maior participação da pessoa na tomada de decisão, o gerente como líder, aumento da eficiência.

  Resultado obtido: foi a possibilidade de a pessoa obter algum desenvolvimento individual dentro da organização.

- **Modelo contingencial:** surgiria em meados do século XX, e representaria um grande avanço para o desenho dos cargos, pois é definido como uma abordagem que leva em conta a complexidade do mundo contemporâneo e considera dois fatores importantes: a diversidade entre as pessoas e a natureza das tarefas que envolve o trabalho.

  Vantagens: está no fato de que esse modelo leva em consideração as capacidades individuais de autodireção e autocontrole, inclusive, os objetivos desenvolvidos entre a liderança e o ocupante do cargo, no sentido de tornar a função mais atraente no sentido motivacional. Assim, cabe à média e alta administração a criação de mecanismos que possam satisfazer as necessidades de desenvolvimento profissional do ocupante do cargo e envolve-lo no alcance de objetivos organizacionais.

Resultados obtidos: variedade e diversidade de atividades que envolvem diferentes graus de dificuldade para sua elaboração, criando desafios constantes; autonomia, com a ampliação do raio de ação do ocupante do cargo, podendo esse escolher o trabalho, desenvolver o planejamento, programar-se e optar pelo melhor equipamento para o desenvolvimento de suas funções; desenvolvimento da visão sistêmica, da amplitude das tarefas, incluindo suas consequências e interdependências; identidade da tarefa, o trabalho passa a ter importância social para o ocupante do cargo e significado para a pessoa, inclusive, e principalmente no âmbito pessoal; retroação ou feedback, acesso aos seus resultado e desempenho, autoavaliação, auto direção e autocontrole resultando em autorrealização.

Modelo contingencial de desenho de cargo

Em relação aos modelos de cargo apresentados, perceba que existe uma evolução e aprimoramento no entendimento de que as tarefas desenvolvidas são fatores motivacionais e de desenvolvimento individual. Além disso, quando os cargos são desenvolvidos em um formato de rotinas segmentadas e altamente simplificadas, deixa de produzir os resultados desejados pela organização de produtividade com qualidade a baixo custo.

Porém, quando os cargos são formatados para conceder autonomia, variedade, significado e identidade com a tarefa, bem como, possibilidades de retroação (*feedback)*, seus ocupantes são capazes de produzir com elevada qualidade e,

por vezes, excedendo as expectativas, pois os desafios neles contidos permitem o desenvolvimento individual contínuo.

É certo que o modelo clássico ainda se apresenta nas organizações, inclusive na adoção de um organograma hierárquico, como já estudado anteriormente. Mas também percebemos que cada vez mais as organizações tem adotado o modelo contingencial, inclusivo, no chão de fábrica, onde se concentram grande parte dos operários da indústria. (MAXIMIANO, 2010; VERGARA, 2014; CHIAVENATO, 2009). Mas, como o desenho do cargo pode ser um fator motivacional? É o que veremos a seguir.

O modelo contingencial permite maior liberdade e autonomia do ocupante do cargo, o qual sente-se desafiado pela tarefa e busca os melhores resultados de produtividade e qualidade para a organização. Consequentemente, alcança desenvolvimento profissional.

8.1.3 Como o desenho do cargo pode ser um fator motivacional?

Para um desenho de cargo ser reconhecido como fator motivacional ele deve apresentar em seu conteúdo três condições básicas.

- A pessoa deve sentir-se absolutamente responsável pelos seus resultados, independentemente de serem eles de sucesso ou de fracasso.

  Por exemplo: o ocupante do cargo precisa ter plena consciência e conhecimento de que seu esforço produziu um determinado resultado e que esse não tenha sofrido interferência da liderança.

- O trabalho deve apresentar significado para a pessoa.

  Por exemplo: quando o trabalho pode ser identificado como peça importante no todo organizacional e quando ele apresenta significado pessoal, ou seja, quando o colaborador teve suas habilidades e capacidades valorizadas.

- Quando a pessoa percebe o seu desempenho enquanto desenvolve o trabalho.

  Por exemplo: Quando o feedback positivo vem dos resultados do próprio trabalho ou verbalizado por outra pessoa. (CHIAVENATO, 2009).

Considere que presentes essas condições, Thorsrud (1976, apud CHIAVENATO, 2009), considera necessário que o desenho de cargo seja desenvolvido a partir das seguintes considerações:

- contínua adequação do cargo (enriquecimento do cargo).
- priorização de condições para a aprendizagem contínua dentro e fora do cargo, com maior envolvimento em processos e problemas inerentes à função.
- permitir que a pessoa esteja envolvida com a coordenação e a tomada de decisão.
- exercício do apoio ao ocupante do cargo e respeito à forma e ao tempo que o colaborador leva para aprender.
- o cargo e o mundo exterior (fora da organização) devem estar relacionados, e o cargo deve conter significado agregador importante para a sociedade.
- o cargo deve considerar o desenvolvimento sustentável e desejável para seu ocupante.

Os desafios do enriquecimento dos cargos

Podemos afirmar que há fundamentos básicos importantes para direcionar o desenvolvimento do desenho de cargos, conforme Thorsrud (1976, apud CHIAVENATO, 2009). São eles: a variedade das tarefas, tamanho do trabalho (se o ciclo é curto - pequenos projetos que integre um grande projeto, com inícios e términos mais curtos, causa sensação de realização. Se muito longo, altera desfavoravelmente o ritmo do trabalho), cargos com tarefas globais (em que é possível reconhecer os resultados), obtenção de *feedback* adequado (clareza quanto a quantidade e qualidade das tarefas e seus resultados) e garantia de variedade das tarefas (alternância entre planejamento e controle). Além disso, o cargo deve impor a necessidade de uso das habilidades e capacidades do ocupante, a fim de que os esforços possam ser geradores de respeito diante da comunidade organizacional e, finalmente, possa ser veículo de promoção para seu ocupante.

8.1.4 Enriquecimento dos cargos

Ao se desenhar funções, devemos levar em conta outro fator motivacional, que é a necessidade de enriquecimento dos cargos. Herzberg (1966, apud CHIAVENATO, 2009) trata esse conceito como a ação de "aumentar deliberada e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os

desafios das tarefas de cargo”. Desta forma, não se tem mais o avanço hierárquico como promoção. O que temos, então, é o crescimento lateral, ou seja, o acréscimo de novas responsabilidades no mesmo nível, para os casos aos quais desejamos que o ocupante do cargo tenha maior variedade de tarefas ou aumento de operações. Podemos citar como exemplo a função de analista, a qual podemos ter as subcategorias júnior, pleno e sênior. Na hipótese de crescimento vertical, temos o acréscimo de outras responsabilidades de nível mais elevado, quando preferimos que o ocupante do cargo participe de planejamento, organização ou expansão. Nessa situação, temos opções como: líder, gestor, supervisor e gerente.

Entenda que o conceito de enriquecimento de cargos está intrinsecamente ligado a três elementos motivacionais importantes. Atente-se para eles:

- as pessoas necessitam usar a sua capacidade de expressão no trabalho.
- a natureza do trabalho deve estar relacionada com a satisfação do cargo.
- a motivação no trabalho está intimamente ligada ao cargo e a liberdade pessoal.

Agora, você saberia dizer como as organizações podem enxergar se o desenho de cargo é adequado aos liderados e se a configuração adotada satisfaz os objetivos da organização? Isso é o que veremos a seguir.

O desenho do cargo é um fator motivacional quando prioriza os interesses de desenvolvimento profissional do ocupante da função.